

## العمل الإشرافي وفق نظام المؤشرات التربوية بسلطنة عُمان: متطلبات تطويره والتحديات التي تواجهه

- (1) فائزة بنت أحمد الشيدي
- (2) أمل بنت راشد الكيومي
- (3) صالحة عبدالله عيسان
- (4) علي مهدي كاظم

**الملخص:** هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تطوير العمل الإشرافي وفق نظام المؤشرات التربوية بسلطنة عُمان، والوقوف على التحديات المتوقعة التي تواجه هذا التطوير. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تكوّنت من 35 عبارة موزعة على محورين هما: (متطلبات تطوير العمل الإشرافي، والتحديات التي تواجهه). وتكوّنت عينة الدراسة من 117 فرداً من القيادات الإدارية والإشرافية بديوان عام الوزارة والمحافظات التعليمية. وجاءت تقديرات عينة الدراسة بدرجة عالية جداً لأهمية متطلبات تطوير العمل الإشرافي، وبدرجة منخفضة لتوافر المتطلبات الإدارية، وبدرجة متوسطة لتوافر المتطلبات الفنية، ودرجة متوسطة للتحديات. وفي ضوء النتائج؛ قدمت الدراسة بعض المقترحات التطويرية من بينها وضع معايير ومؤشرات قياس للعمل الإشرافي تنطلق من الأهداف الأساسية للنظام. كما قدمت مجموعة من المقترحات للحدّ من التحديات منها معالجة القصور في شبكة الإنترنت والخدمات المرتبطة بها.

**الكلمات المفتاحية:** المؤشرات التربوية، العمل الإشرافي التربوي، سلطنة عُمان.

## Supervisory Work in Light of Educational Indicators' System in the Sultanate of Oman: Development Requirements and Challenges faced

Faiza Ahmed Al Shidi  
Amal Rashid Al Kiyomi  
Salha Abdullah Issan  
Ali Mahdi Kadhim

**Abstract:** This study aimed to identify the requirements of developing supervisory work in light of educational indicators' system in the Sultanate of Oman and identify the challenges that face the process of development. To achieve the study aims, a questionnaire of 35 components was prepared; these components were divided into two main domains (first the requirements for developing supervisory work and second the challenges it faces). The study sample comprised of 117 educational leaders and supervisors at the Ministry of Education and the General Directorates in all Governorates. The study findings show a very high score for the importance of requirements to develop supervisory work, the sample's rating on the availability of administrative requirements were of a low score while a medium score was predicted for the challenges. Based on these findings, the study proposed some suggestions. Among these suggestions setting measuring standards and indicators for supervisory work. The study also proposed a set of suggestions that could help in limiting the challenges that face the process of development of supervisory work, including addressing the shortcomings of the Internet and its related services.

**Key words:** educational indicators, supervisory work, Sultanate of Oman.

- (1) باحثة تربوية بوزارة التربية والتعليم – سلطنة عُمان f.alshidi@hotmail.com
- (2) أستاذة مساعدة بقسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان kiyomi@squ.edu.om
- (3) أستاذة بقسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان sissan@squ.edu.om
- (4) أستاذ بقسم علم النفس، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان amkazem@squ.edu.om

## المقدمة

يُعدّ توفر نظام للمؤشرات التربوية Educational Indicators' System أحد المتطلبات الرئيسية للأنظمة المتكاملة لتقويم التعليم، فأنظمة المؤشرات التربوية بشكل خاص، أو أنظمة المعلومات التربوية بشكل أوسع، أو مؤشرات الأداء وما يرتبط بها من مؤشرات القياس تؤدي أغراضًا مشابهة لتلك المستخدمة لمراقبة الاقتصاد، والظواهر الاجتماعية والسكانية وغيرها.

وتولي سلطنة عُمان شأنها شأن باقي الدول اهتمامًا بالغًا بالتعليم، فقد أكدت على ضمان جودة مخرجاته، وضرورة مراجعة سياساته وخطته وبرامجه بما يواكب التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم. وسعيًا لتحقيق ذلك أجرى مجلس التعليم بالسلطنة عام 2012م دراسة إعادة هيكلة منظومة التعليم بمختلف مراحلها وضبط جودته وتنويع مخرجاته؛ بهدف إعادة صياغة المنظومة التعليمية وتطويرها للوصول إلى الأفضل. وقد تمكّنت اللجنة المعنية بالدراسة من توصيف أبرز التحديات التي تواجه التعليم في السلطنة (مجلس التعليم، 2013).

واستكمالًا لتلك الجهود، تبنت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان فلسفة المؤشرات التربوية، حيث شهد العام الدراسي 2015/2016م تدشين منظومة إلكترونية متكاملة لمؤشرات الأداء التربوي على المستوى المدرسي تُسهّم في تقديم التغذية الراجعة، وتسمح بالحصول على بيانات فورية في ثمان مؤشرات رئيسية هي: التحصيل الدراسي، وانتظام وانضباط الطلبة، والزيارات الإشرافية، وانتظام وانضباط الموظفين، وتطوير الأداء المدرسي، والجدول المدرسي، ونظام الإجازات الإلكترونية، والسجلات الإدارية؛ وذلك لمعرفة مستويات الأداء في كافة الجوانب الفنية منها والإدارية، وليكون أحد المصادر المهمة التي تُمكن المشرفين التربويين وإدارات المدارس من توظيفها في التخطيط، وتقييم الأداء، ومعالجة جوانب القصور وتحديد أولويات التطوير (الهنائي والسيابية، 2016).

## مشكلة الدراسة

تأتي هذه الدراسة للبحث في متطلبات تطوير العمل الإشرافي وفق نظام المؤشرات التربوية وذلك لأهمية هذا النظام في إحداث مرحلة جديدة من العمل الإشرافي ضمن رؤية معاصرة للمنظومة التعليمية بسلطنة عُمان.

وقد سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما متطلبات تطوير العمل الإشرافي وفق نظام المؤشرات التربوية في سلطنة عُمان من حيث (درجة أهميتها وتوافرها)؟
2. ما التحديات التي تواجه تطوير العمل الإشرافي وفق نظام المؤشرات التربوية في سلطنة عُمان؟

## أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة في أنها:

- قد تسهم في تمكين القائمين بالإشراف والمتابعة على تطبيق نظام المؤشرات التربوية من حصر المتطلبات اللازمة لتطوير العمل الإشرافي وفق نظام المؤشرات التربوية.
- تسعى للوصول إلى نتائج تساعد في تطوير العمل الإشرافي، تطلّعًا للانتقال بالإشراف التربوي في سلطنة عُمان إلى مرحلة جديدة من الجودة والتميز.

### مصطلحات الدراسة

**المؤشرات التربوية Educational Indicators:** ورد في (National forum of Education Statistics, 2005) أن المؤشر التربوي عبارة عن مقياس لحالة (أو التغيير في) النظام التعليمي بالنسبة لأهدافه. ومن الأمثلة عليها: متوسطات درجات المتعلم في التقويمات المختلفة، ومعدلات الإكمال والتخرج، ومعدلات البقاء. وتتبنى الدراسة الحالية تعريف وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان للمؤشرات التربوية وهي: عبارة عن إحصاءات يمكن استخدامها للوقوف على كيفية عمل النظام التعليمي بشكل عام والعمل الإشرافي التربوي بشكل خاص، وتسمح بمقارنات زمنية عبر سنوات دراسية متتابعة، أو مقارنات مكانية بين المحافظات التعليمية والمدارس والفصول (وزارة التربية والتعليم، 2016).

**نظام المؤشرات التربوية Educational Indicators' System:** هو "نلك الكيان من العناصر المترابطة الذي يستقبل مدخلات معينة من المؤسسات التربوية، حيث يعالجها من أجل إنتاج مخرجات يقدمها لنفس المؤسسات؛ ويهدف إلى استرجاع المعلومات بأشكال وصور مختلفة تخدم العمليات اليومية التي يؤديها موظفو المؤسسة، وتدعم عملية اتخاذ القرار" (الإرياني، 2017، ص32). وتُعرّف الدراسة نظام المؤشرات التربوية في سلطنة عُمان إجرائياً بأنه: نظام إلكتروني قائم على قواعد البيانات المركزية في بوابة سلطنة عُمان التعليمية، مصمم لدعم عملية اتخاذ القرار التربوي ومتابعة مختلف مستويات الأداء، وذلك من خلال المؤشرات والإحصاءات التي يوفرها عن واقع النظام التعليمي بالسلطنة.

### الإطار النظري

#### أهداف المؤشرات التربوية

تهدف المؤشرات التربوية إلى وضع صورة كلية للنظام التربوي من خلال الوصف الصادق لهذا النظام ومختلف عناصره، مما يساهم فيما يلي (الحضيف، 2015):

- دعم القرار التربوي من خلال إبراز الجوانب الإيجابية والسلبية وبالتالي وضع الحلول المناسبة لمعالجة نواحي الخلل والقصور.
- التزوّد بمعلومات موثوقة حول تقدّم وفاعلية نظام التعليم.
- المساعدة في مناقشة الوضع الراهن للتعليم والمستقبل المنشود.
- المساعدة في عملية التخطيط بما يساهم في تطوير السياسة التعليمية.

كما تسمح المؤشرات التربوية بمتابعة مستوى درجة تنفيذ الأهداف المرسومة من أجل اكتشاف الانحرافات، والعوائق التي تحول دون تحقيق هذه الأهداف من أجل اتخاذ القرارات المناسبة، فعملية تقييم أداء السياسة التعليمية باستخدام المؤشرات ضروري لإجراء عمليات التطوير اللازمة (لقواق وبلوشي، 2017). كما يمكن استخدام المؤشرات التربوية في توفير إمكانية المقارنة بين المؤسسات التعليمية، وتمكينها من قياس أدائها، والإسهام في وضع السياسات المتعلقة بالتعليم (حجازي، 2015؛ الحضيف، 2015).

#### معايير اختيار المؤشرات التربوية

نكر لقواق وبلوشي (2017)، وعضبان (2014)، وعبد العاطي وأبو سعدة وتهامي (2013) مجموعة من المعايير للاختيار الأمثل للمؤشرات، وتتمثل في تقديمها معلومة قيّمة عن وضع النظام التعليمي، وأن تكون خطوة في التخطيط واتخاذ الإجراءات نحو الأفضل، ومعبرة عن وجهة نظر القائمين على الأمور التربوية طبقاً لأهدافهم وأولوياتهم. كما أن المؤشر الجيد يكون في خدمة عملية صنع القرار، ومؤثراً بالنسبة لمتخذي القرار، وحساساً مع المتغيرات ويظهرها بسرعة بحيث يتوافق مع الاستجابة الضرورية الحاصلة في بيئة المؤسسة، ويقاس القضية بشكل مفهوم ويظهر الاتجاهات المستقبلية. والمؤشر الجيد يكون متاحاً وسهل التحديث بما يتناسب مع المتغيرات، ويأخذ في الاعتبار الخصائص الأساسية لمسار الأنشطة في المؤسسة.

## نظم المؤشرات التربوية الإلكترونية

تهدف عملية بناء وتطوير نظام إلكتروني للمؤشرات التربوية إلى دعم عمل الأفراد في النظم التعليمية في جميع مستوياتهم حسب طبيعة كل مستوى ودرجة احتياجاته من المعلومات لتمكينهم من إنجاز الأعمال وحل المشكلات واتخاذ القرارات. وهذه النظم عبارة عن برامج حاسوبية تُعدّ من قبل مصممي ومبرمجي قواعد البيانات، ويتعامل المستخدم أو موظف المؤسسة مع النظام من خلال الشاشات دون أن يتحمل عبء معرفة كيف تمّ تصميم أو برمجة هذا النظام (الإرياني، 2017).

وتمثل نظم المؤشرات التربوية الإلكترونية أفضل صورة لتكامل البنية الوظيفية للمؤسسة وتكنولوجيا المعلومات، حيث يتم بناء وتطوير الأنظمة حسب رغبة المؤسسة وما تحتاجه بصورة مستمرة من بيانات لتطوير وتقييم أدائها، وذلك من خلال تأمين قاعدة متكاملة واسعة من المعلومات، وتوفير إمكانيات أفضل من حيث السرعة والدقة والجهد، وتحسين الاتصالات وتدقيق المعلومات، وتخفيض تكلفة الوصول إلى المعلومات، كما توفر هذه الأنظمة مزايا تنافسية بين المؤسسات التعليمية المختلفة، بالإضافة إلى توفير الثقة في البيانات والمعلومات المستخدمة، والفاعلية في تلبية احتياجات المستخدمين (عياصرة، 2017).

### الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث النظم الإلكترونية للبيانات والمعلومات المستخدمة في المؤسسات التعليمية على اختلاف مسمياتها، مثل: نظم المؤشرات التربوية، ونظم المعلومات التربوية، ونظم المعلومات المحوسبة. فقد أجرى جوكسوي (Göksoy, 2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن المشاكل التعليمية التي تواجهها المؤسسات التعليمية باستخدام مؤشرات عدم الكفاءة التنظيمية، حيث تم إجراء دراسة حالة، وأجريت مقابلة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل المحتوى. وقد تكونت عينة الدراسة من 11 معلماً، و4 مدرّاء مدارس، و3 من مساعدي المدرّاء. وأظهرت النتائج أن أكثر مشاكل النظام التعليمي تتمثل في أوجه القصور في اختيار وتدريب وتعيين المشرفين التربويين ومديري المدارس على أساس متطلبات التجديد، بالإضافة إلى مشاكل في التخطيط والرؤية وسياسة التعليم.

وقام إسماعيل والحديثي (2013) بدراسة هدفت إلى وضع نموذج مقترح لتوطين مؤشر أداء الإشراف التربوي لتطوير النمو المهني لمعلمي العلوم الطبيعية بالمدارس الثانوية للبنات بمحافظة جدة. واستهدفت الدراسة عينة عشوائية من المشرفين التربويين بالمحافظة بلغ عددهم 70 مشرفاً تربوياً لمواد العلوم الطبيعية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت النتائج إلى أن وضوح الهدف العام من مؤشر أداء الإشراف التربوي جاء بنسبة متوسطة، ووضوح الهدف الإجرائي من تطبيق هذا المؤشر جاء بنسبة منخفضة، وجاءت نسبة الاتفاق على وظائف مؤشر أداء الإشراف التربوي بدرجة مرتفعة.

كما أجرى العوشن (2013) دراسة هدفت إلى الوقوف على مؤشرات تقييم نظام التعليم في المملكة العربية السعودية في مجال تدخلات النظام التعليمي، وعملياته، ومخرجاته. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من 150 مشرفاً ومشرقة من إدارات التخطيط والتطوير بوزارة التربية والتعليم. وخلصت نتائج الدراسة إلى تحديد مجموعة من المؤشرات التربوية لتقييم نظام التعليم العام في المملكة وفقاً للمحاور الثلاثة التالية: تدخلات وعمليات ومخرجات النظام التعليمي والتي جاءت بدرجة عالية؛ وهو ما يشير إلى أهمية المؤشرات التربوية لتقييم تدخلات وعمليات ومخرجات النظام التعليمي من وجهة نظر مجتمع الدراسة.

وهدفت دراسة الحارثي والعبري (2012) إلى معرفة فاعلية استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عمليات اتخاذ القرار بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان. واستخدمت استبانة لجمع البيانات توزعت على خمسة مجالات هي: كفاءة الأجهزة الحاسوبية، وملاءمة البرامج المستخدمة، وكفاءة العاملين في النظام، وملاءمة المعلومات، ونظم المعلومات واتخاذ القرار، وبلغت عينة الدراسة 89 فرداً

ممن يشغلون وظائف إدارية مختلفة؛ من محافظتي مسقط الداخلية. وأظهرت النتائج أن فاعلية استخدام نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار في المديرية العامة بالسلطنة كانت عالية، وقد حقق مجال نظم المعلومات واتخاذ القرار أعلى المتوسطات الحسابية، وقد أوصت الدراسة على التأكد من مناسبة مؤهلات العاملين في نظم المعلومات الإدارية مع طبيعة الأعمال الموكلة إليهم.

وسعت دراسة عاشور والشقران والقطان (2012) إلى الكشف عن واقع نظم المعلومات الإدارية التربوية في مديريات التربية والتعليم الأردنية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر القادة التربويين في العام الدراسي 2010/2009م، كما هدفت إلى التعرف على المقترحات التطويرية التي يمكن أن تساهم في تطوير نظم المعلومات التربوية في الأردن. وقد تكوّنت عينة الدراسة من 164 قائدًا تربويًا، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والتي تكونت من 31 عبارة. وأظهرت النتائج أن واقع نظم المعلومات في مديريات التربية والتعليم جاءت بدرجة مرتفعة في معظم مجالات الدراسة، وأن دور نظم المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة. واقترحت عينة الدراسة عقد دورات للقادة والعاملين الأكاديميين والإداريين في كيفية إدارة نظم المعلومات والتعامل معها بكفاءة عالية، وعقد دورات متقدمة في مجال استخدام قواعد البيانات.

وللإجابة عن السؤال: ما الذي يمكن أن تحققه المؤشرات التربوية؟ قام لوترباش (Lauterbach, 2008) بدراسة هدفت إلى تحليل بنية العديّد من المؤشرات التربوية ونظم المؤشرات التربوية. واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي. وأشارت النتائج إلى أن المؤشرات التربوية تضع الخطوط التوضيحية لكل من مدخلات النظام التعليمي وعملياته، ومخرجاته، كما أظهرت النتائج أنه ينبغي أن يوفر نظام المؤشرات منظورًا متكاملًا لنظام التعليم يشمل جميع عناصر المنظومة، وينبغي النظر إلى المؤشرات من خلال تراكم البيانات لعدد من السنوات الأمر الذي يجعل الحكم أكبر مصداقية على القضايا التعليمية المتنوعة.

### التعقيب على الدراسات السابقة

اختلفت نتائج الدراسات السابقة تبعًا لاختلاف هدف الدراسة، والمجتمع، والمتغيرات، وقد أكدت معظمها على الأثر الإيجابي للمؤشرات التربوية على تطوير الأداء وعملية اتخاذ القرار. وأظهرت بعضها عددًا من التحديات التي تواجه تطبيق نظم المعلومات التربوية، واقترحت بعض الجوانب التطويرية لنظم المعلومات المحوسبة.

## الطريقة والإجراءات

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، والذي يُعرّف في مجال التربية بأنه: "عملية البحث والتقصي حول الظواهر التعليمية كما هي قائمة في الحاضر، ووصفها وصفًا دقيقًا، وتشخيصها، وتحليلها، وتفسيرها؛ بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التعليمية الأخرى، والتوصل من خلال ذلك إلى تعليمات ذات معنى بالنسبة لها" (يونس وسلامة والعنيزي والرشيدي، 2014، ص64).

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّنت عينة هذه الدراسة من مجتمع الدراسة بأكمله، والبالغ 169 فردًا من القيادات الإدارية والإشرافية. وبعد توزيع أداة الدراسة تم استرداد 121 استبانة، منها 117 صالحة للتحليل، أي بنسبة 69% تقريبًا من مجتمع الدراسة، وهي النسبة التي مثلت العينة في صورتها النهائية.

### أداة الدراسة

تم تصميم استبانة تكوّنت من 35 عبارة تهدف إلى الكشف عن متطلبات تطوير العمل الإشرافي وفق نظام المؤشرات التربوية والتي تمّ تقسيمها إلى متطلبات إدارية ومتطلبات فنية، وكذلك التحديات التي قد تحدّ من عملية تطوير العمل الإشرافي وفق هذا النظام. وقد توزعت عبارات الاستبانة كالتالي: المتطلبات الإدارية (16 عبارة)، والمتطلبات الفنية (10 عبارات)، والتحديات (9 عبارات).

وتمت الاستجابة على عبارات الاستبانة من خلال مقياس ليكرت Likert الخماسي، وهي (بدرجة عالية جداً وأعطيت الدرجة 5، بدرجة عالية وأعطيت الدرجة 4، بدرجة متوسطة وأعطيت الدرجة 3، بدرجة منخفضة وأعطيت الدرجة 2، بدرجة منخفضة جداً وأعطيت الدرجة 1).

### الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

**أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة والتي تكوّنت في صورتها الأولية من 41 عبارة، تمّ عرضها على 25 محكماً من المتخصصين في الإدارة التربوية والإشراف التربوي، وتمّ تعديل الاستبانة وإعادة الصياغة لبعض العبارات في ضوء ملاحظات المحكمين. وقد تكوّنت الأداة في صورتها النهائية من 35 عبارة.

**ثانياً: صدق الاتساق الداخلي (المفردة):** تم حساب معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين البعد والعبارات التي تنتمي إليه، وقد جاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً مما يؤكد توجهها نحو قياس الهدف.

**ثالثاً: الثبات:** تم حساب معامل كرونباخ ألفا Cronbach's alpha لمحاور أداة الدراسة وأبعادها؛ من خلال تطبيقها على عيّنة بلغ عددها 30 فرداً. وقد جاءت معاملات الثبات لجميع محاور الدراسة مرتفعة، وبلغ معامل الثبات للأداة بشكل إجمالي 0,90 كما يتضح في الجدول (1).

الجدول (1): معامل ثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة ومحاورها

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
الأول	متطلبات إدارية: درجة الأهمية	16	0,90
	متطلبات إدارية: درجة التوافر	16	0,91
	متطلبات فنية: درجة الأهمية	10	0,93
	متطلبات فنية: درجة التوافر	10	0,87
الثاني	التحديات	9	0,80
الدرجة الكلية للأداة			0,90

### المعالجة الإحصائية

تمت معالجة البيانات الميدانية باستخدام برنامج SPSS، من خلال الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية/ الرتبة لجميع محاور الدراسة وأبعادها.

### النتائج ومناقشتها

بالنسبة للسؤال الأول، أشارت النتائج إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على بُعدي الأهمية (المتطلبات الإدارية، والمتطلبات الفنية) جاءت بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4,44 كما يتضح في الجدول (2). وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يرون أن متطلبات تطوير العمل الإشرافي وفق نظام المؤشرات التربوية مهمة جداً وضرورية للارتقاء بالعمل الإشرافي إلى المستوى المأمول؛ وفق وجود مؤشرات أداء دقيقة وواضحة والتي يوفرها هذا النظام بسلطنة عُمان.

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد أهمية متطلبات تطوير العمل الإشرافي وتوافرها مرتبة تنازلياً (ن=117)

رقم البعد	متطلبات تطوير العمل الإشرافي	الأهمية		التوافر	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
2	المتطلبات الفنية	4,54	0,56	2,85	0,60
1	المتطلبات الإدارية	4,33	0,55	2,53	0,63
	الدرجة الكلية	4,44	0,52	2,69	0,56

ومن حيث الترتيب حصلت المتطلبات الفنية على درجة أهمية أكبر من المتطلبات الإدارية. وتشير هذه النتيجة إلى المهمة الكبرى للدور الفني للإشراف التربوي وأثره على العملية التعليمية ملاحظة وتقويماً، ودوره في تحسينها والارتقاء بمستوياتها، كما يعود للدور المهم الذي يلعبه المشرف التربوي في قيادة عمليات التطوير والتجديد؛ وذلك بسبب ارتباط مهامه ومسؤولياته بالحقل التربوي. ويدعم هذه النتيجة ما أشار إليه الخبيب (2015) بأن المشرف التربوي هو قائد عملية التطوير والتغيير التربوي، لذا يلزم الارتقاء بأدائه بما يتماشى مع المنجزات والتجارب التربوية العالمية والمحلية والتمكّن من تطبيقها وتجريبها.

كذلك يتضح من الجدول (2) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على بُعدي توافر متطلبات تطوير العمل الإشرافي وفق نظام المؤشرات التربوية تراوحت بين متوسطة للمتطلبات الفنية ومنخفضة للمتطلبات الإدارية، وتشير هذه النتيجة إلى أن العديد من المتطلبات الإدارية والفنية اللازمة لتطوير العمل الإشرافي ما زالت بحاجة إلى الوقوف عليها من أجل العمل على توافرها حتى تتم عملية التطوير وفقاً لما خطط له، ولضمان الاستفادة من المؤشرات التربوية بشكل فاعل وعلمي سيراً بالعملية الإشرافية في طريق الجودة.

ولمعرفة رأي أفراد عينة الدراسة في متطلبات تطوير العمل الإشرافي كل على حدة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حول تقديرهم لدرجة أهمية كل مطلب وتقديرهم لدرجة توافره وهي موضحة كالتالي حسب الأبعاد:

#### البعد الأول: المتطلبات الإدارية

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات أهمية المتطلبات الإدارية وتوافرها مرتبة تنازلياً (ن=117)

الرتبة	المتوسط (الانحراف)	درجة الأهمية	المتطلبات الإدارية		
			الرتبة	المتوسط (الانحراف)	درجة التوافر
1	4,54 (0,68)	عالية جداً	1	3,16 (0,82)	متوسطة
5	4,38 (0,73)	عالية جداً	2	2,94 (0,89)	متوسطة
9	4,33 (0,78)	عالية جداً	6	2,66 (0,96)	متوسطة
10	4,32 (0,87)	عالية جداً	12	2,33 (0,95)	منخفضة
12	4,30 (0,90)	عالية جداً	5	2,67 (0,98)	متوسطة

التوافر			المتطلبات الإدارية	الأهمية		
درجة التوافر	المتوسط (الانحراف)	الرتبة		درجة الأهمية	المتوسط (الانحراف)	الرتبة
منخفضة	2,36 (0,98)	11	6. تحديد وحدات متخصصة في الهيكل التنظيمي لتقديم الدعم الفني والتقني اللازمة للمشرف التربوي وفق نظام المؤشرات التربوية.	عالية	4,16 (0,91)	15
متوسطة	2,78 (0,97)	4	7. وضع الخطط السنوية والتنفيذية للإشراف التربوي، وفق مستويات أداء المعلمين والمتعلمين التي يوفرها نظام المؤشرات.	عالية جداً	4,39 (0,75)	4
متوسطة	2,81 (1,08)	3	8. متابعة تنفيذ الخطط الإشرافية والتعديل في مسارها اعتماداً على النتائج التي يظهرها نظام المؤشرات التربوية.	عالية جداً	4,41 (0,67)	3
منخفضة	2,51 (1,05)	8	9. تطوير نماذج التقارير الإشرافية بما يتناسب مع نظام المؤشرات التربوية.	عالية جداً	4,35 (0,73)	7
متوسطة	2,61 (1,002)	7	10. تطوير وسائل التواصل التي تضمن التكامل بين الإشراف التربوي والإداري في توظيف مخرجات نظام المؤشرات.	عالية جداً	4,38 (0,74)	6
منخفضة	2,41 (1,12)	10	11. إعداد دليل عمل يوضح كيفية استخدام نظام المؤشرات التربوية في إنجاز المهام الإشرافية.	عالية جداً	4,49 (0,78)	2
منخفضة	2,33 (0,87)	14	12. تطوير معايير تقويم الأداء الوظيفي للمشرف التربوي بشكل يتلاءم مع المهام الجديدة التي يستلزمها نظام المؤشرات التربوية.	عالية جداً	4,31 (0,80)	11
منخفضة	2,33 (1,01)	13	13. تطوير شروط شغل وظيفة مشرف تربوي في ضوء المهام الجديدة التي يتطلبها نظام المؤشرات التربوية.	عالية	4,08 (0,91)	16
منخفضة	1,91 (0,79)	16	14. مراجعة وتطوير أسس تحفيز المشرف التربوي في ضوء نظام المؤشرات التربوية.	عالية جداً	4,35 (0,77)	8
منخفضة	2,20 (0,87)	15	15. مراجعة إجراءات صنع القرار التربوي في منظومة العمل الإشرافي في ضوء مستجدات نظام المؤشرات التربوية.	عالية جداً	4,16 (0,91)	13
منخفضة	2,44 (0,91)	9	16. اعتماد إجراءات تكفل المراجعة الدورية لتقييم وتطوير نظام المؤشرات التربوية.	عالية جداً	4,27 (0,90)	14
منخفضة	2,53 (0,63)		الدرجة الكلية للبعد	عالية جداً	4,33 (0,55)	

يتضح من الجدول (3) أن معظم عبارات أهمية المتطلبات الإدارية جاءت بدرجة عالية جداً. واختلفت في ذلك العبارتان (6 و13)؛ فقد جاءت بدرجة أهمية عالية. وتشير هذه النتيجة إلى أهمية وجود جميع هذه المتطلبات لتطوير العمل الإشرافي وفق نظام المؤشرات التربوية بدرجات متقاربة من الأهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وقد حصلت العبارة (1) على أعلى مستوى من الأهمية وتدل هذه النتيجة على أهمية تطوير منظومة العمل الإشرافي ليوافق التطور الذي تشهده المنظومة التعليمية في سلطنة عُمان في وجود نظام لمؤشرات تربوية تغطي أبعاداً واسعة من هذه المنظومة. ويؤكد هذه النتيجة ما ذكره الخطيب (2015) وهو أن تجديد منظومة الإشراف التربوي وأهدافه العامة والخاصة، وترجمة هذه الأهداف إلى أهداف سلوكية يمكن قياسها والتحكم في الوصول إليها يُعدّ من أهم مجالات التجديد في الإشراف التربوي. كما يرى الباحثون في الدراسة الحالية أن وضوح أهداف العمل الإشرافي المرتبطة بنظام



المؤشرات التربوية يسهّل على المشرف التربوي البحث عن أفضل السبل للوصول إليها، ويحفّزه على متابعة العمل والبحث عن أحسن المؤشرات لتحقيق تلك الأهداف.

ومن جانب آخر تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن درجة توافر المتطلبات الإدارية تراوحت بين درجات توافر متوسطة ومنخفضة. وتؤكد هذه النتيجة على أهمية تطوير منظومة العمل الإشرافي وتقديم رؤية مستقبلية واضحة للمنظومة، وتطوير الأهداف لتتلاءم مع التوجهات الجديدة. وفي ضوء هذه النتيجة؛ يؤكد الباحثون على أن الخطى التطويرية المنطلقة من وجود نظام للمؤشرات التربوية تستعدي ضرورة تحديد الأطر النظرية ورسم الجوانب التطبيقية للعملية الإشرافية وتوضيح التوقعات الأدائية، ومن ثم بناء تقويم للعمل الإشرافي تتوافر له درجة عالية من المصداقية، كما تستعدي مواصلة الجهود لبناء خطط إشرافية تنفيذية فاعلة تتناسب وما يتطلّع إليه الحقل التربوي، وبشكل يسهل عملية متابعة وتقويم أداء العمل الإشرافي.

أما بالنسبة للمتطلبات الإدارية فيتضح من نتائج الدراسة أن توافر هذه المتطلبات والتي تراوحت بين درجات توافر متوسطة ومنخفضة؛ أنها مناسبة لحدائث نظام المؤشرات التربوية في سلطنة عُمان؛ والذي تم تدشينه في فبراير 2016م، وأن حصول متطلبات عديدة على درجة توافر متوسطة تعطي مؤشرات إيجابية لمدى اهتمام وزارة التربية والتعليم بالإشراف التربوي وتوفير المتطلبات اللازمة لتحسين الأداء بما يتماشى مع التطورات التي تشهدها المنظومة التعليمية في السلطنة؛ ولكن ما زالت هناك حاجة إلى الاستمرار للعمل على توافر تلك المتطلبات لتصل إلى المستوى الذي يساعد على التحقيق الأمثل للأهداف المرسومة.

#### البعد الثاني: المتطلبات الفنية

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات أهمية المتطلبات الفنية وتوافرها مرتبة تنازلياً (ن=117)

الأهمية		المتطلبات الفنية	التوافر	
الرتبة	المتوسط (الانحراف)		الرتبة	المتوسط (الانحراف)
4	4,50 (0,65)	17. فهم أهداف المؤشرات التربوية ودورها في تطوير وتقييم كفاءة النظم التعليمية.	2	2,91 (0,86)
5	4,47 (0,68)	18. معرفة اللوائح والقوانين المنظمة للعمل الإشرافي في ضوء نظام المؤشرات التربوية.	9	2,68 (0,84)
1	4,62 (0,65)	19. امتلاك مهارات استخدام الحاسب الآلي وتوظيفها في تفعيل وتطوير العمل الإشرافي وفق نظام المؤشرات التربوية الإلكتروني.	1	3,41 (0,79)
2	4,62 (0,67)	20. الإلمام بالمؤشرات (الرئيسية والفرعية والإضافية) التي يوفرها نظام المؤشرات.	3	2,88 (1,85)
3	4,60 (0,73)	21. القدرة على قراءة المؤشرات التربوية وتفسيرها واستخدامها في تحديد المشكلات التعليمية التي تحتاج إلى متابعة وتطوير.	7	2,80 (0,81)
7	4,32 (0,75)	22. القدرة على تقديم دورات تدريبية في المؤشرات التربوية للمستفيدين من النظام داخل المدارس.	6	2,82 (1,01)
6	4,41 (0,63)	23. إتقان مهارة إعداد التقارير الخاصة بالعمل الإشرافي المعتمد على المؤشرات التربوية.	5	2,84 (0,83)
8	4,28 (0,84)	24. امتلاك مهارات البحث العلمي اللازمة لإجراء دراسات اعتماداً على مؤشرات تربوية محددة.	8	2,72 (0,91)

التوافر			المتطلبات الفنية	الأهمية		
درجة الأهمية	المتوسط (الانحراف)	الرتبة		درجة الأهمية	المتوسط (الانحراف)	الرتبة
متوسطة	2,87 (0,91)	4	25. الاهتمام بالنمو المهني الذاتي لاكتساب المعلومات والخبرات المتعلقة بالمؤشرات التربوية ذات العلاقة بالعمل الإشرافي.	عالية جداً	4,22 (0,77)	10
منخفضة	2,56 (1,01)	10	26. القدرة على ابتكار أفكار وأنشطة تعزز تفعيل نظام المؤشرات التربوية في تطوير العمل الإشرافي.	عالية جداً	4,24 (0,79)	9
متوسطة	2,85 (0,60)		<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	عالية جداً	<b>4,54 (0,56)</b>	

يتضح من الجدول (4) أن جميع عبارات أهمية المتطلبات الفنية جاءت بدرجة عالية جداً، مما يدل على أهمية وجود جميع هذه المتطلبات لتطوير العمل الإشرافي وفق نظام المؤشرات التربوية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وتشير هذه النتيجة إلى موافقة عينة الدراسة على ضرورة الإلمام بالمؤشرات التي يوفرها النظام، وأهمية القدرة على قراءتها وتحليلها وتفسيرها، وتشير هذه النتيجة إلى الاتفاق شبه المؤكد لأغلبية نتائج الدراسات السابقة حول أهمية المؤشرات لرسم صورة واضحة للنظام التعليمي بمختلف عناصره؛ منها دراسة العوشن (2013)، ودراسة إسماعيل والحديثي (2013)، ودراسة عاشور والشقران والقطن (2012)؛ التي أظهرت أن نسبة الاتفاق على وظائف مؤشرات أداء الإشراف التربوي ودورها في تحسين الأداء الوظيفي الذي يسهم في تطوير كفاءة النظم التعليمية كانت مرتفعة.

وبالنسبة لتوافر المتطلبات الفنية؛ فقد تراوحت متوسطات معظم العبارات بدرجة توافر متوسطة، واختلفت في ذلك العبارة (19) والتي جاءت بدرجة توافر عالية. وتشير هذه النتيجة إلى تطور مهارات المشرف التربوي في سلطنة عُمان فيما يتعلق بمهارات الحاسب الآلي، الأمر الذي يشير بدوره إلى جهود وزارة التربية والتعليم بالسلطنة في تنمية المهارات التقنية لدى جميع المشرفين التربويين كجزء من التزامها إلى التحول الرقمي.

ويمكن أن نستخلص أنه بالرغم من مناسبة نتيجة الدراسة الحالية للمرحلة العمرية للنظام إلا أن هناك حاجة إلى الاستمرار للعمل على توافر هذه المتطلبات، حيث يؤكد لوترباتش (Lauterbach, 2008) أن دور المؤشرات وضرورتها في اتخاذ القرارات والتخطيط وإدارة النظام التعليمي؛ يستلزم فهمها والنظر إلى نتائجها من خلال الترابط بينها وبين عناصر النظام التعليمي الأخرى ذات الصلة، ومن خلال تراكم البيانات لعدد من السنوات الأمر الذي يجعل الحكم أكبر مصداقية.

وبالنسبة للمتطلبات الفنية التي حصلت على أدنى درجات من التوافر فتشير النتائج في الجدول (4) أن العبارة (26) جاءت بدرجة توافر منخفضة. وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مساهمة المشرف التربوي بأفكار وأنشطة لتطوير العمل الإشرافي لا تصل إلى المستوى المطلوب، وأن المشرف التربوي بحاجة إلى تنشيط وتحفيز وتشجيع وتقديم حوافز للوصول به إلى الحماس والمسؤولية والانتماء للعمل.

## نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للتحديات التي قد تواجه تطوير العمل الإشرافي وفق نظام المؤشرات التربوية في سلطنة عُمان (ن=117)

رقم العبارة	الرتبة	التحديات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحدي
35	1	ضعف شبكة الإنترنت في بعض المواقع الجغرافية بشكل يحول دون الوصول السريع لنظام المؤشرات التربوية.	4,33	0,87	عالية جداً
34	2	صعوبة مواءمة معايير تقويم الأداء الوظيفي للمشرف التربوي مع متطلبات النظام.	3,33	0,97	متوسطة
31	3	نقص القيادات الإشرافية المتخصصة والمؤهلة لمتابعة تفعيل نظام المؤشرات التربوية.	3,28	1,15	متوسطة
29	4	ضعف معرفة المشرفين التربويين بمفاهيم مؤشرات الأداء ومتطلبات استخدامها في العمل الإشرافي.	3,24	1,02	متوسطة
27	5	صعوبة الربط بين أهداف الإشراف التربوي الحالية بأهداف نظام المؤشرات التربوية.	3,15	0,99	متوسطة
32	6	ضمان تقديم فرص التدريب المناسبة والكافية للمشرفين التربويين لإكسابهم المهارات اللازمة لاستخدام النظام.	3,11	1,05	متوسطة
28	7	صعوبة تطوير منظومة للعمل الإشرافي تواكب مستجدات نظام المؤشرات التربوية.	2,99	0,98	متوسطة
33	8	مقاومة بعض المشرفين التربويين للتغيير والتجديد.	2,89	1,14	متوسطة
30	9	صعوبة تهيئة المشرفين التربويين لمواجهة تحديات العمل وفق نظام المؤشرات التربوية.	2,80	1,01	متوسطة
		<b>القيمة الكلية للمحور</b>	<b>3,23</b>	<b>0,69</b>	<b>متوسطة</b>

أشارت النتائج في الجدول (5) إلى أن متوسطات معظم عبارات محور التحديات التي قد تواجه تطوير العمل الإشرافي وفق نظام المؤشرات التربوية جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغفيلي (2011) حيث أظهرت أن التحديات التي تواجه تطبيق نظم المعلومات التربوية والتي هي بمثابة نظام المؤشرات التربوية في سلطنة عُمان كانت بدرجة متوسطة. واختلفت في هذه النتيجة العبارة (35)؛ فقد جاءت في الرتبة (1) بدرجة عالية جداً. وتشير هذه النتيجة إلى أن ضعف شبكة الإنترنت يشكل تحدياً كبيراً يؤثر على سرعة الوصول إلى البيانات التي يوفرها نظام المؤشرات، والذي قد يؤثر على حماس المستفيدين لاستخدام المؤشرات في كافة عناصر عملهم الإشرافي فور حاجتهم إليها.

## الاستنتاجات والتوصيات

بناءً على ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج، تمّ التوصل إلى مجموعة من المقترحات والإجراءات ذات العلاقة بمتطلبات تطوير العمل الإشرافي وفق نظام المؤشرات التربوية، كما تمّ اقتراح بعض الحلول لمواجهة التحديات التي قد تواجه هذا التطوير؛ وتتلخص في التالي:

## أ. المتطلبات الإدارية

- وضع رؤية مستقبلية جديدة واضحة لنظام الإشراف التربوي في سلطنة عُمان وفق نظام المؤشرات التربوية، وتطوير أهداف الإشراف التربوي لتتلاءم مع التوجهات الحديثة، واستثمار الكفاءات البشرية المتميزة التي يزخر بها الحقل التربوي وترشيحهم للعمل الإشرافي لمواجهة التحدي الكبير في عمليات التطوير المتلاحقة.

- وضع معايير ومؤشرات قياس للعمل الإشرافي تنطلق من الأهداف الأساسية لنظام المؤشرات التربوية، من خلال تحديد مهام المشرف التربوي في ضوء أهداف واضحة، وتحديد الأداء المتوقع من المشرف وفق مبادئ مستندة على أسس موضوعية ومبررات، مع تقديم أمثلة توضيحية تنطلق من استخدام مختلف المؤشرات ذات العلاقة بالعمل الإشرافي والموجهة له والتي يوفرها نظام المؤشرات التربوية.
- إعداد دليل عمل متكامل يوضح كيفية استخدام نظام المؤشرات التربوية في إنجاز المهام الإشرافية، والحرص على أن يكون دليلاً مرجعياً يتضمن آليات تفعيل النظام وتوجيه وتنظيم العملية الإشرافية، وتحديد اتجاهات التغيير المطلوبة ومستويات الإنجاز المتوقعة، ومعايير التقييم المتبعة في وجود نظام للمؤشرات التربوية، ويؤخذ في الاعتبار المرونة في التنفيذ لإتاحة فرص الإبداع والابتكار في العمل للمشرفين التربويين.
- التوسع في نشر ثقافة المؤشرات التربوية بين جميع العاملين في الحقل التربوي، ومساعدة المشرف التربوي على إدراك أهمية التغيير المطلوب عبر تنمية رؤية مستقبلية لدى الجميع تتعلق بالتوقعات الأدائية المأمولة، ويمكن ربط ذلك بالحوافز المتنوعة التي تقدم للمشرف التربوي، وإيجاد بيئة تنافسية محفزة للأداء الفعال، وتكريم الفئات الإشرافية والمدارس الأكثر حرصاً على تفعيل النظام والذي يظهر من خلال تقاريرها ومتابعاتها المبنية على المؤشرات.

#### ب: المتطلبات الفنية

- تدريب المشرف التربوي على توظيف المؤشرات التربوية بالشكل الأمثل في العمل الإشرافي، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل دورية منتظمة للمشرفين التربويين، وتفعيل المنتديات التربوية الحوارية الكلامية أو الكتابية ضمن البوابة التعليمية بسلطنة عُمان لطرح استفسارات المشرفين التربويين والرد عليها وتبادل الخبرات فيما بينهم، واقتراح الحلول للمشكلات التي تواجههم، ودعم عملية التواصل بين المشرفين التربويين من خلال اللقاءات المتنوعة.
- تقديم ورش عمل تطبيقية لمساعدة المشرف التربوي على الإلمام بالمؤشرات التي يوفرها نظام المؤشرات التربوية، والتأكيد على حاجة المشرف إلى تقويم المعلمين استناداً على معايير موضوعية واضحة توظف في قياس أدائهم وتقييمهم، وبيان دور المؤشرات في التعرف على مستوى الأداء والمقارنات اللازمة دون الحاجة إلى الرجوع إلى تقارير متفرقة.
- تنمية مهارات المشرف التربوي في قراءة المؤشرات التربوية وتفسيرها واستخدامها في تحديد المشكلات التعليمية التي تحتاج إلى متابعة وتطوير؛ من خلال الاهتمام بنوعية البرامج التدريبية التي يحصل عليها، ومتابعة أثر التدريب، وإيجاد جهة مرجعية لها موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت للرد على استفسارات المشرفين التربويين، وتقديم الدعم الفوري لهم، وتكون كحلقة وصل بينهم وبين الجهة المركزية المتابعة والمشرفة على النظام.

#### ج: الحلول المقترحة لمواجهة التحديات التي أظهرتها نتائج الدراسة الميدانية

- تضع الدراسة بعض المقترحات من خلال الرجوع إلى بعض المراجع والأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت تحديات الإشراف التربوي، وهي كالتالي:
- العمل على تذليل الصعوبات التي تعترض المشرف التربوي وتحذّر من تفعيله لنظام المؤشرات التربوية حسب الأولويات التي أظهرتها نتائج الدراسة الحالية.

- معالجة القصور في شبكة الإنترنت والخدمات المرتبطة بها بما يسمح للوصول السريع للبيانات التي يوفرها نظام المؤشرات التربوية، وبما يسمح بالتوسع المستقبلي في النظام.
- الاهتمام بأخذ مقترحات وآراء المشرفين التربويين وكل العاملين والمستفيدين من نظام المؤشرات التربوية حول مدى استفادتهم من النظام ومتطلبات التطوير الممكنة، ودراسة المقترحات المقدمة، وعقد حلقات نقاش ولقاءات وورش تدريبية بهدف إثراء النظام، وتطوير الخبرات، وزيادة الكفاءة.

## المراجع

- الإرياني، أروى يحيى (2017). **نظم المعلومات المحوسبة: التحليل والتصميم**. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- إسماعيل، حمدان محمد علي؛ والحديثي، ابتسام بنت إبراهيم (2013). نموذج مقترح لتطوير مؤشر أداء الإشراف التربوي لتطوير النمو المهني لمعلمي العلوم الطبيعية بالمدارس الثانوية بمحافظة جدة. **مجلة كلية التربية-جامعة طنطا**، 52، 310-235.
- الحرثي، حسين سعيد؛ والعبري، مريم مهنا (2012). فاعلية استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في اتخاذ القرار بالمديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية- الكويت**، 146(1)، 358-321.
- حجازي، هناء شحات السيد (2015). **مؤشرات الأداء المؤسسي وإصلاح التعليم**. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الحضيف، هيا بنت علي (2015). **المؤشرات وأهميتها في العملية التعليمية**. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الخطيب، طالب عبدالله (2015). **الإشراف التربوي وفق الأدوار الجديدة للمعلمين**. العين: دار الكتاب الجامعي.
- عاشور، محمد علي؛ والشقران، رامي إبراهيم؛ والقطان، علي عبد الرسول (2012). واقع نظم المعلومات الإدارية في مديريات التربية والتعليم ودورها في تحسين الأداء الوظيفي كما يراها القادة التربويون في الأردن. **المجلة التربوية- الكويت**، 27 (105)، 355-315.
- عبد العاطي، أسامة غريب؛ وأبو سعدة، أحمد أمين؛ ونهامي، مصطفى محمد (2013). **مؤشرات أعلم لقياس أداء المكتبات**. جدة: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات.
- العوشن، محمد بن سعود (2013). **المؤشرات التربوية الرئيسية لتقييم نظام التعليم العام في المملكة العربية السعودية** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- عياصرة، أحمد يحيى (2017). **أساسيات نظم المعلومات المحاسبية**. عمان: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.
- غضبان، فؤاد (2014). **جودة الحياة بالتجمعات الحضرية تشخيص مؤشرات التقييم**. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- الغفيلي، عبدالله بن جديع داهي (2011). **واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإشراف التربوي من قبل المشرفين التربويين** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- لقواق، عبد الرزاق أحمد، وبلوشسي، فينسون مارسال (2017). **قياس وقيادة أداء الوظائف: دور بطاقة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة**. عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- مجلس التعليم (2013). **دراسة إعادة هيكلة منظومة التعليم**. مسقط: المؤلف.
- الهنائي، محمد؛ والسليبية، ميا (7 فبراير 2016). **التربية والتعليم تدشن نظام المؤشرات التربوية**. **جريدة الزمن- مسقط** تاريخ الاسترجاع 2016/8/1 من <http://www.azamn.com/?p=338961>
- وزارة التربية والتعليم (2016). **وصف نظام المؤشرات التربوية**. مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

يونس، سمير؛ وسلامة، عبدالرحيم؛ والعنيزي، يوسف؛ والرشيدي، سعد (2014). **مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق**. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

Göksoy, S. (2017). Inefficiency Indicators in Educational Organization. **TURAN-CSR International Scientific Peer-Reviewed and Refereed Journal**, 9(33), 35-44.

Lauterbach, U. (2008). Evaluating progress of european vocational education and training systems: Indicators in education. **Journal of European Industrial Training**, 32(2), 201-220.

National Forum on Education Statistics. (2005). **Forum Guide to Education Indicators (NFES)**. Washington: National Center for Education Statistics.